

Management Know-how

397  
QD 1250

## Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

*Homburg, Ch.*

**Total Quality Management**

Die Zertifizierung ist nur ein erster Schritt

Koblenz 1995  
ISBN 3-89333-180-68

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

## Total Quality Management

### - Die Zertifizierung ist nur ein erster Schritt -

Die Qualität der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen - hierin sind sich alle Unternehmen einig - ist entscheidend, um langfristig am Markt bestehen zu können. So viel Konsens über das Ziel besteht, so unsicher sind die Unternehmen über den Weg dorthin. In den Medien ist viel über die Normen DIN ISO 9000 bis DIN ISO 9004 zu lesen, mit deren Hilfe es möglich sein soll, Qualität im Unternehmen bzw. in Unternehmensbereichen sicherzustellen und diese nach außen zu kommunizieren.

Zahlreiche Unternehmen sind auf den "DIN ISO-Zug" aufgesprungen: Immerhin 45000 Qualitätszertifikate gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 sind bisher weltweit ausgestellt worden. Nichtsdestotrotz herrscht vielerorts Konfusion, was sich eigentlich hinter den DIN ISO 9000-Normen verbirgt. Insbesondere ist vielen Unternehmen nicht klar, welche Qualitätskonzeption diesen Normen zugrunde liegt und welche Rolle der Zertifizierung im Rahmen eines Total Quality Management zukommt. Verstärkt werden die Irritationen durch hochgradig mißverständliche Werbeanzeigen zertifizierender Unternehmen, die Zertifizierung und Total Quality Management auf eine Stufe stellen.

Trotz derartiger Verschleierungstaktiken gilt: Zertifizierung ist nur ein erster Schritt zum Total Quality Management. Wie viel umfassender TQM gegenüber der Zertifizierung ist, läßt sich verdeutlichen, indem man sie mit dem modernsten TQM-Konzept vergleicht - dem Malcolm Baldrige National Quality Award in den USA.

Die internationalen Normen ISO 9000 bis ISO 9004 zur Qualitätssicherung sind 1985 auf Drängen Großbritanniens entwickelt worden. Die Vorreiterrolle Großbritanniens wird oft als ein Versuch gesehen, mit den Normen einen Gegenpol zum Qualitätsbegriff "Made in Germany" zu schaffen. Sie sind 1987 in das deutsche Normenwerk mit DIN ISO 9000 bis



DIN ISO 9004 und in das europäische Normenwerk mit EN 29000 bis EN 29004 übernommen worden. Im europäischen Kontext soll mit diesen Normen ein Mindeststandard für Qualitätssicherungssysteme in Ländern der Europäischen Gemeinschaft definiert werden. Dies wird als Beitrag zu einem weitgehend ungehinderten Warenverkehr - einem der wichtigsten Ziele des Europäischen Binnenmarktes - verstanden. Kein Land der Europäischen Gemeinschaft darf höhere Anforderungen an in das Land gelieferte Produkte stellen. Unternehmen steht es selbstverständlich frei, höhere Auflagen für Lieferanten festzulegen.

Die DIN ISO 9000 ist ein Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9004. Die Normen DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 haben drei verschiedene Konzepte zur Qualitätssicherung zum Inhalt. Man kann sie nach Anzahl und Arten von Unternehmensbereichen, die ein Qualitätssicherungssystem umfaßt, unterscheiden (vgl. Tabelle 1). DIN ISO 9001 beinhaltet ein Qualitätssicherungssystem in den Bereichen Design/Entwicklung, Produktion, Montage und Kundendienst. Dagegen hat DIN ISO 9002 ein Qualitätssicherungssystem in Produktion und Montage, und DIN ISO 9003 nur ein Qualitätssicherungssystem bei der Endprüfung zum Inhalt. Folglich nimmt die Anzahl und der Umfang der Qualitätssicherungssystem-Elemente und -Verfahren, die zur Darlegung der Qualitätssicherung verlangt werden, von DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 kontinuierlich ab. Letztere drückt ein überholtes Qualitätskonzept aus: Sicherung von Qualität durch Qualitätskontrolle. Dies erklärt auch die geringe Anzahl an Unternehmen, die sich gemäß dieser Norm zertifizieren lassen.

Die Norm DIN ISO 9004 gibt Empfehlungen zu Elementen und zum Aufbau eines Qualitätssicherungssystems. Der Umfang der Qualitätssicherungselemente übertrifft die der DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003. Die Qualitätssicherungselemente von DIN ISO 9004 sind aber in verringerter Anzahl in DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 wiederzufinden. Der zweite Teil von DIN ISO 9004 überträgt die Empfehlungen zu Elementen und zum Aufbau eines Qualitätssicherungssystems auf Dienstleister.



| Normen<br>Qualitäts-<br>sicherungssysteme<br>für | DIN ISO<br>9001 | DIN ISO<br>9002 | DIN ISO<br>9003 |
|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| • Design/Entwicklung                             | •               |                 |                 |
| • Produktion                                     | •               | •               |                 |
| • Montage                                        | •               | •               |                 |
| • Kundendienst                                   | •               |                 |                 |
| • Endprüfung                                     |                 |                 | •               |

Tabelle 1: Berücksichtigte Unternehmensbereiche der einzelnen DIN ISO 9000-Normen



Gemäß welchen Normen kann man sich zertifizieren lassen? Erstaunlicherweise nicht nach der umfassendsten Norm, der DIN ISO 9004, die durchaus Ansatzpunkte eines Total Quality Management-Konzepts enthält. Sie ist nur unternehmensintern ausgerichtet. Folglich ist eine Zertifizierung für Produkt- und Dienstleistungsunternehmen, also eine externe Darlegung der Qualitätssicherung, nur gemäß DIN ISO 9001, DIN ISO 9002 und DIN ISO 9003 möglich.

Die Zertifikate gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 symbolisieren also eine verschiedene inhaltliche Breite des Qualitätssicherungssystems eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu beachten, daß der Nachweis der Erfüllung einer Qualitätsanforderung an das Produkt/die Dienstleistung nicht Gegenstand dieser Normen ist. Der Fokus der DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 liegt auf der Qualität von Systemen und nicht von Produkten/Dienstleistungen. Deshalb sind Produktzertifikate und Zertifikate gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 nicht als Alternativen, sondern als Ergänzungen zu sehen. Letztere bestätigen dem zertifizierten Unternehmen bzw. den Unternehmensbereichen "nur" ein ordnungsgemäßes Funktionieren eines Qualitätssicherungssystems.

Worauf bezieht sich die Zertifizierung im einzelnen?

Die umfassendste Norm, nach der eine Zertifizierung möglich ist, die DIN ISO 9001, beinhaltet 20 Forderungen an das Qualitätssicherungssystem eines Lieferanten:

1. Die oberste Unternehmensleitung soll für die Qualitätsziele und die Verwirklichung der Qualitätspolitik in allen Hierarchieebenen verantwortlich zeichnen.
2. Das Qualitätssicherungssystem, das die Erfüllung der Forderungen der Norm gewährleisten soll, ist mittels des sogenannten Qualitätssicherungs-Handbuches zu dokumentieren.



3. Bei der Vertragsüberprüfung hat der Lieferant seine Fähigkeit zur Gewährleistung des Vertrages, der zwischen ihm und dem Auftraggeber geschlossen wurde, sicherzustellen.
4. Bei der Designlenkung muß der Lieferant die Design- und Entwicklungsplanung, die Designvorgaben und das Designergebnis von Produkten festlegen und dokumentieren.
5. Die Lenkung der Dokumente hat dafür zu sorgen, daß die jeweiligen Dokumente dort verfügbar sind, wo sie für das wirksame Funktionieren des Qualitätssicherungssystems benötigt werden, und für Dokumente, die auf dem aktuellsten Stand sind. Außerdem ist die Befugnis des Personals, über das betreffende Dokument zu verfügen, vor dessen Herausgabe zu regeln.
6. Die vom Lieferanten beschafften Produkte müssen festgelegten Qualitätsanforderungen genügen.
7. Vom Auftraggeber bereitgestellte Produkte, die in seine Lieferung eingehen, hat der Lieferant sorgsam zu behandeln.
8. Der Lieferant muß eine Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten gewährleisten.
9. Die Produktions- und Montageprozesse, die die Qualität beeinflussen, sind vom Lieferanten festzulegen und zu planen, damit diese beherrschbar werden.
10. Vom Lieferanten werden Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen von Produkten verlangt, die auch zu dokumentieren sind.
11. Dem Lieferant obliegt die Aufgabe, die Prüfmittel wie Meßgeräte zu überwachen, zu kalibrieren und instandzuhalten.
12. Der Prüfstatus des Produktes muß durch Kennzeichnungen jedweder Art identifizierbar sein.
13. Der Lieferant muß fehlerhafte Produkte von versehentlicher Benutzung bzw. Montage ausschließen.
14. Ein einmal aufgetretener Fehler darf nicht noch einmal vorkommen. Der Lieferant muß die Ursachen des Fehlers beseitigen.
15. Vom Lieferanten sind Verfahren zur Handhabung, Lagerung, Verpackung und zum Versand von Produkten aufzustellen und zu dokumentieren.



16. Der Lieferant hat Verfahren für die Identifikation, Sammlung, Ordnung, Aufbewahrung und Bereitstellung von Qualitätsaufzeichnungen einzuführen und aufrechtzuerhalten. Diese Aufzeichnungen sollen das Funktionieren des Qualitätssicherungssystems belegen.
17. Interne Qualitätsaudits, die die Wirksamkeit des Qualitätssicherungssystems überprüfen, sind vom Lieferanten durchzuführen und zu dokumentieren.
18. Der Lieferant muß für die Schulung seiner Mitarbeiter sorgen und diese aufzeichnen.
19. Von der Annahme ausgehend, daß ein Kundendienst vereinbart wurde, ist dieser auf seine Erfüllung zu überprüfen.
20. Im Falle der Zweckmäßigkeit muß der Lieferant Verfahren zur Festlegung statistischer Methoden bestimmen, die das Verständnis der Prozesse steigern sollen.

Die Zertifizierung gemäß DIN ISO 9001, DIN ISO 9002 und DIN ISO 9003 gestaltet sich wie folgt: Das Unternehmen muß sich entscheiden, gemäß welcher der drei Normen die Zertifizierung erfolgen soll. In DIN ISO 9000 werden sechs Kriterien angeführt, die bei dieser Entscheidung zu berücksichtigen sind: Die Komplexität des Designprozesses, die Designreife, die Komplexität des Realisierungsprozesses, die Merkmale des Produkts oder der Dienstleistung, die Sicherheit des Produkts oder der Dienstleistung und die Wirtschaftlichkeit. Danach steht die Entscheidung für ein Zertifizierungsunternehmen an. Als Zertifizierer treten zum Beispiel die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen mbH, der unter anderem das DIN Deutsches Institut für Normung e.V. und die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. angehören, und verschiedene TÜV-Gesellschaften auf.

Nach einem Vor-Audit, das dem Entdecken eventuell vorhandene Fehler - auch hier kann schon der Zertifizierer hilfreich sein - dient, wird vom Unternehmen ein Qualitätssicherungs-Handbuch, das an die Forderungen des Qualitätssicherungssystems gemäß der gewählten DIN ISO-Norm angelehnt ist, erstellt. Das Zertifizierungsunternehmen prüft die Konsistenz des Handbuchs mit der gewünschten DIN ISO 9000-Norm.

TQM



Als nächstes erfolgt die Prüfung vor Ort - also im Unternehmen. Die Zertifizierer begutachten das Qualitätssicherungssystem des Unternehmens anhand von eigenen Checklisten, die sich aus der Auslegung der jeweiligen DIN ISO 9000-Forderungen ergeben, und erstellen einen Prüfbericht. Falls er positiv ausfällt, wird das Zertifikat ausgestellt. Dieses hat eine Laufzeit von drei Jahren, wenn die jährlichen Überwachungs-Audits durch den Zertifizierer mit positivem Ergebnis durchgeführt werden. Das Zertifikat kann vor Ablauf der Gültigkeitsdauer - also nach drei Jahren - durch ein Wiederholungs-Audit um drei weitere Jahre verlängert werden.

Soviel zu den DIN ISO 9000-Normen. Was verbirgt sich nun hinter dem Malcolm Baldrige National Quality Award?

Der Malcolm Baldrige National Quality Award (Baldrige Award), ein Preis für umfassendes Qualitätsmanagement, wurde 1987 vom Wirtschaftsministerium der USA geschaffen. Im Hintergrund dieser Maßnahme stand das Bemühen der amerikanischen Regierung um die Wiedererlangung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Industrie. Der Preis ist nach dem früheren Wirtschaftsminister Malcolm Baldrige benannt, der 1987 tödlich verunglückte. Jedes Jahr werden bis zu sechs Auszeichnungen vergeben, jeweils an höchstens zwei Unternehmen aus den drei Kategorien Großunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und mittelständischen Unternehmen (mit weniger als 500 Angestellten).

Der Präsident der Vereinigten Staaten nimmt die Preisverleihung vor. Zu den bisherigen Gewinnern gehören neben bekannten Großunternehmen wie AT&T, Cadillac, IBM Rochester, Motorola, Texas Instruments und Rank Xerox, Dienstleistungsunternehmen wie Federal Express und der Hotelkette Ritz-Carlton auch international unbekannte Unternehmen wie der texanische Industriefachhändler Wallace und die Gießerei Globe mit Sitz in Beverley (Ohio).



Die Gutachter des Baldrige Award prüfen sieben Qualitätskategorien. Insgesamt sind für ein Unternehmen 1000 Punkte erreichbar. Die Kategorien lassen sich durch folgende Kernfragen charakterisieren (Punktzahlen zu den Kategorien jeweils in Klammer):

### 1. Führungsqualität (95 Punkte)

Inwieweit ist die Unternehmensführung persönlich in den Qualitätsprozeß integriert?

In welcher Form wird die Kundenorientierung in den Führungsprozeß eingebunden?

### 2. Information und Analyse (75 Punkte)

Enthalten die Informationssysteme des Unternehmens aussagefähige Daten über Qualitätsaspekte?

Vergleicht das Unternehmen sich regelmäßig mit den Leistungen seiner Konkurrenten (Benchmarking)?

Bilden die vorhandenen Daten (insbesondere die qualitäts- und kundenbezogenen) die Grundlage wichtiger Entscheidungen?

### 3. Qualitätsplanung (60 Punkte)

Inwieweit sind Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsaspekte in der strategischen und operativen Planung des Unternehmens berücksichtigt?

### 4. Personalmanagement (150 Punkte)

Wie werden die Mitarbeiter in den Qualitätsprozeß integriert?

Fließen Qualitätsaspekte in die Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter ein?

Wie werden Beiträge einzelner Mitarbeiter zur Qualitätssteigerung honoriert?

Wird die Mitarbeiterzufriedenheit gemanagt und gemessen?

### 5. Management der Prozeßqualität (140 Punkte)

Wie werden Qualitätsaspekte bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt?

Wodurch wird sichergestellt, daß der Produktionsprozeß den Qualitätsanforderungen entspricht und einem dauerhaften Verbesserungsprozeß unterliegt?

Wie werden die Lieferanten in den Qualitätssicherungsprozeß einbezogen?



Ziel



### 6. Qualität und operative Ergebnisse (180 Punkte)

Welche Produkt- und Dienstleistungsqualität erreicht das Unternehmen im Vergleich zu seiner Konkurrenz?

Welche Produktivität erreicht das Unternehmen im Verhältnis zu seiner Konkurrenz?

Wie hoch ist das Qualitätsniveau der Lieferanten?

### 7. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit (300 Punkte)

Wie gelangt das Unternehmen an Informationen über zukünftige Kundenbedürfnisse? Mit welchen Methoden untersucht das Unternehmen die Kundenzufriedenheit?

Welches Niveau an Kundenzufriedenheit erzielt das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz?

Die Auswahl der späteren Baldrige-Gewinner erfolgt durch ein vierstufiges Verfahren: Zunächst reichen die Bewerber umfassende schriftliche Unterlagen ein, in denen alle sieben Qualitätskategorien zu berücksichtigen sind. Die Unternehmen, die auf der Grundlage dieser Unterlagen nach einer zweifachen Überprüfung, die an "Härte" zunimmt, in die engere Auswahl kommen, werden durch unabhängige Gutachter vor Ort einer umfassenden Prüfung unterzogen. Gegenstand dieser Prüfung sind wiederum die sieben Qualitätskategorien. Unter den wenigen Unternehmen, die dieser Prüfung Stand halten, wählt das National Institute of Standards and Technology (NIST) - eine dem US-Wirtschaftsministerium angeschlossene Behörde - die Baldrige-Gewinner aus.

Welches sind nun die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Baldrige Award und den Normen DIN ISO 9001, DIN ISO 9002 und DIN ISO 9003, nach denen eine externe Darlegung der Qualitätssicherung möglich ist? Hier sind insgesamt sechs Aspekte zu nennen (vgl. Tabelle 2):

1. Welche Zielrichtungen verfolgen die Konzepte? Hier sind eindeutige Unterschiede feststellbar: Der Baldrige Award wurde vor dem Hintergrund der bitteren Erfahrungen, die viele amerikanische Unternehmen durch die plötzlich auftretende japanische Konkurrenz in



| Kriterium \ Konzept                       | DIN ISO 9001-9003                                                                                         | Baldrige Award                                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Zielrichtung                              | Basis-Sicherheit für Kunden                                                                               | Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen               |
| Wettbewerbsbedeutung                      | Mittelfristig kein Wettbewerbsvorteil erzielbar                                                           | Erreichbarkeit eines Wettbewerbsvorteils gegeben   |
| Entwicklungsstufe der Qualitätskonzeption | DIN ISO 9001 und 9002: Konzepte der Qualitätssicherung<br><br>DIN ISO 9003: Ansatz der Qualitätskontrolle | Total Quality Management-Konzept                   |
| Branchenorientierung                      | Stark auf Produktunternehmen ausgerichtet                                                                 | Keine Fokussierung, allgemein anwendbar            |
| Objektivität                              | Zertifizierer verfügen über Eigeninteresse und Ermessensspielraum                                         | Strenge Auswahl der Gutachter, kein Eigeninteresse |

Tabelle 2: Die wichtigsten Unterschiede zwischen den DIN ISO-Normen und dem Baldrige Award



WB



den 70er und 80er Jahren gemacht hatten, aus der Taufe gehoben. Mittlerweile haben die amerikanischen Hersteller, z.B. in der Automobilindustrie, verlorenes Terrain zurückerobert. Curt W. Reimann, der Direktor des Malcolm Baldrige National Quality Award, führt drei Ziele des Baldrige Award an:

- Die Förderung des Bewußtseins und des Verständnisses der Wichtigkeit von Qualitätsverbesserungen für die amerikanische Wirtschaft
- Die Auszeichnung von Unternehmen für hervorragendes Qualitätsmanagement und hervorragende Leistungen
- Die Initiierung des Informationsaustausches über erfolgreiche Qualitätsstrategien

Diese drei Ziele sollten letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der amerikanischen Unternehmen fördern.

Die Zielrichtung der DIN ISO 9000-Normen wird sehr gut durch das folgende Zitat aus dem Vorwort der DIN ISO 9000 verdeutlicht: "Das Verlangen nach der Darlegung der Qualitätssicherung gewinnt weltweit immer größere Bedeutung. Dazu entstanden zahlreiche nationale und internationale, teils branchenspezifische, teils branchenunabhängige Normen und behördliche Vorschriften. Das führte zum dringenden Wunsch einer Vereinheitlichung, sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen." (Qualitäts-)Sicherheitsdenken war also der Ursprungsgedanke. Eine Zertifizierung gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 signalisiert dem Kunden also eine gewisse Qualitätssicherung des Lieferanten, der Baldrige Award zielt dagegen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab.

2. Auch die Wettbewerbsbedeutung der beiden Konzepte ist unterschiedlich. Die DIN ISO 9000-Normen werden von immer mehr Ländern - mittlerweile von allen EG-Staaten sowie den USA und Kanada usw. - übernommen. Daraus ergibt sich eine zunehmende Forderung der Kunden an die Lieferanten, sich gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 zertifizieren zu lassen. Der Kunde erreicht so eine bessere Vergleichbarkeit der



1911

1912

1913

1914

1915

1916

1917

1918

1919

Unfaded



Anbieter und das Zertifikat des Lieferanten symbolisiert einen gewissen Qualitätsstandard. Desweiteren vermindert der Kunde so seinen Informationsaufwand und sein Risiko, den falschen Lieferanten auszuwählen. Geschäftsvorgänge werden also erleichtert.

Für den Lieferanten wird das Vorweisen des Zertifikats zu einem *Muß*, andernfalls hat er Schwierigkeiten, national und international (insbesondere in Europa) Aufträge zu erhalten. Das Zertifikat gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 stellt damit keinen Wettbewerbsvorteil für den Lieferanten dar, sondern nur noch eine notwendige Bedingung, um Zugang zu nationalen und internationalen Märkten zu bekommen. Es hebt ihn gegenüber einem anderen zertifizierten Lieferanten in keinsten Weise ab.

Aus der Intention des Baldrige Award, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu fördern, folgt direkt, daß ein Wettbewerbsvorteil mit dem Baldrige Award erzielbar ist. Dies belegen auch zahlreiche Beispiele aus den erfolgreichen Unternehmen. Außerdem sollte man sich vor Augen halten, daß sich von 1988 bis 1993 insgesamt nur 475 amerikanische Unternehmen - 214 Groß-, 82 Dienstleistungs- und 179 mittelständische Unternehmen - um den Baldrige Award beworben haben. Dieser Zahl stehen bereits 45000 weltweit ausgestellte Qualitätszertifikate gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 gegenüber.

3. Welcher der beiden Ansätze ist der umfassendere? Die DIN ISO 9001-Forderungen decken die Forderungen des Baldrige Award nach Expertenmeinungen nur zwischen zehn und vierzig Prozent ab. Besondere Lücken weisen die DIN ISO 9001, DIN ISO 9002 und DIN ISO 9003 in folgenden Bereichen auf:

- Integration der Qualitätsaspekte in die strategische Unternehmensplanung
- Einbindung der Mitarbeiter in den Qualitätsprozeß
- Management der Prozeßqualität
- Einbeziehung aller Unternehmensbereiche



- Berücksichtigung der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

Wie schon mehrfach angedeutet, kommt in den Normen DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 das Wort *Kunde* - außer im Zusammenhang mit Kundendienst - nicht einmal vor. Hier wird die untergeordnete Rolle der Kundenwünsche und der Messung der Kundenzufriedenheit bei den DIN ISO 9000-Normen deutlich. Sie drücken kein kundenorientiertes Qualitätsverständnis aus. Qualität wird hier als Übereinstimmung mit bestimmten Anforderungen definiert.

4. Auf welche Unternehmen sind beide Konzeptionen zugeschnitten? Obwohl in der DIN ISO 9001 eine Dienstleistung als Produkt definiert wird - allein diese Gleichsetzung spricht Bände - und somit alle produktbezogenen Aussagen in den Normen DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 auch für Dienstleistungen gelten, sind die DIN ISO-Normen eindeutig auf Produktunternehmen ausgerichtet. Die Formulierung der Normen DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 vermittelt zudem den Eindruck, daß sie ausschließlich für Industriegüterunternehmen konzipiert wurden. Der Baldrige Award ist vor einer solchen Sichtweise gefeit: Hier werden von vornherein die drei Kategorien Groß-, Dienstleistungs- und mittelständische Unternehmen unterschieden.

5. Wie ist es mit der *Objektivität* des Zertifizierungsprozesses gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 und der Auswahl der Baldrige-Gewinner bestellt? Die Gutachter für den Baldrige Award werden vom NIST mittels eines Bewerbungsprozesses ausgewählt und sind über jeden Interessenkonflikt erhaben. Ganz anders gestaltet sich der Zertifizierungsprozeß gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003. Die Vergabezahl an Zertifikaten ist im Gegensatz zu den Baldrige-Gewinnern - jährlich höchstens zwei aus den drei Kategorien Groß-, Dienstleistungs- und mittelständische Unternehmen - nicht limitiert. Das Zertifizieren ist damit zwangsläufig ein kommerzieller Vorgang.



Es versteht sich von selbst, daß die Zertifizierungsunternehmen nicht daran interessiert sind, einen allzu strengen Ruf zu genießen. Böartige Zungen sprechen von der Möglichkeit, sich ein Zertifikat zu erkaufen. Richtig ist zumindest, daß die Normen einen beträchtlichen Spielraum hinsichtlich des Weges zur Zertifizierung lassen. Aufschlußreich ist der folgende Satz, der einem Prospekt einer TÜV-Gesellschaft entnommen ist: "Sofern der durch die Auditoren erstellte Bericht keine *gravierenden* Abweichungen erkennen läßt, ist eine Zertifikatserteilung grundsätzlich möglich". Man sollte sich noch einmal vor Augen halten, daß ein Zertifizierer in allen oben beschriebenen Schritten der Zertifizierung beratend bzw. prüfend tätig sein kann. Im gewissen Sinne prüft der Zertifizierer also seine eigene Arbeit.

6. Wo liegt der Fokus der beiden Konzepte? Vergleicht man die 20 Forderungen an das Qualitätssicherungssystem gemäß DIN ISO 9001 mit den sieben Qualitätskategorien des Baldrige Award, fällt bei der DIN ISO 9001 die technische und bürokratische Ausdrucksweise auf. Allein das Lesen der DIN ISO 9000-Normen erfordert Überwindung und Durchhaltevermögen. Man kann sich des Eindruckes nicht erwehren, daß das Dokumentieren die Hauptaufgabe des Lieferanten ist. Hierzu der angesehene amerikanische Wirtschaftsjournalist Ronald Henkoff: "Die Prinzipien, die die DIN ISO 9000-Normen prägen, können in drei Worten zusammengefaßt werden: Dokumentation, Dokumentation und nochmals Dokumentation." Beim Baldrige Award nimmt die Dokumentation keine so starke Rolle ein.

Insgesamt ist somit offensichtlich:

- Die Zertifizierung gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 ist mittelfristig aus Marktgesichtspunkten ein Muß, stellt folglich keinen Wettbewerbsvorteil dar.
- Die Normen DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 stellen im Gegensatz zum Baldrige Award keine Total Quality Management-Konzeption dar. Die sieben Qualitätskategorien des



Es versteht sich von selbst, daß die Zertifizierungsunternehmen nicht daran interessiert sind, einen allzu strengen Ruf zu genießen. Böartige Zungen sprechen von der Möglichkeit, sich ein Zertifikat zu erkaufen. Richtig ist zumindest, daß die Normen einen beträchtlichen Spielraum hinsichtlich des Weges zur Zertifizierung lassen. Aufschlußreich ist der folgende Satz, der einem Prospekt einer TÜV-Gesellschaft entnommen ist: "Sofern der durch die Auditoren erstellte Bericht keine *gravierenden* Abweichungen erkennen läßt, ist eine Zertifikatserteilung grundsätzlich möglich". Man sollte sich noch einmal vor Augen halten, daß ein Zertifizierer in allen oben beschriebenen Schritten der Zertifizierung beratend bzw. prüfend tätig sein kann. Im gewissen Sinne prüft der Zertifizierer also seine eigene Arbeit.

6. Wo liegt der Fokus der beiden Konzepte? Vergleicht man die 20 Forderungen an das Qualitätssicherungssystem gemäß DIN ISO 9001 mit den sieben Qualitätskategorien des Baldrige Award, fällt bei der DIN ISO 9001 die technische und bürokratische Ausdrucksweise auf. Allein das Lesen der DIN ISO 9000-Normen erfordert Überwindung und Durchhaltevermögen. Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, daß das Dokumentieren die Hauptaufgabe des Lieferanten ist. Hierzu der angesehene amerikanische Wirtschaftsjournalist Ronald Henkoff: "Die Prinzipien, die die DIN ISO 9000-Normen prägen, können in drei Worten zusammengefaßt werden: Dokumentation, Dokumentation und nochmals Dokumentation." Beim Baldrige Award nimmt die Dokumentation keine so starke Rolle ein.

Insgesamt ist somit offensichtlich:

- Die Zertifizierung gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 ist mittelfristig aus Marktgesichtspunkten ein Muß, stellt folglich keinen Wettbewerbsvorteil dar.
- Die Normen DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 stellen im Gegensatz zum Baldrige Award keine Total Quality Management-Konzeption dar. Die sieben Qualitätskategorien des



Baldrige Award machen dessen Total Quality Management-Konzeption deutlich. Die Forderungen einer umfassenden Qualitätskonzeption wie die Verpflichtung des Managements, die Einbeziehung der Mitarbeiter, aller Geschäftsprozesse und des gesamten Produkt- bzw. Dienstleistungszyklus und die Kundenorientierung wird durch die Qualitätskategorien in starkem Maße erfüllt.

Davon kann bei den DIN ISO 9000-Normen keine Rede sein. Die Norm DIN ISO 9003, die nur die Qualität bei der Endprüfung berücksichtigt, ist der niedrigsten Entwicklungsstufe einer Qualitätskonzeption, der Qualitätskontrolle zuzurechnen. Die Qualitätskonzeption der Qualitätssicherung, die der Entwicklungsstufe der Qualitätsprüfung folgt, kommt in den Normen DIN ISO 9001 und DIN ISO 9002 zum Ausdruck (vgl. Abbildung 1).

Im Juni 1993 wurde zwar innerhalb des DIN ISO 9000-Regelwerkes der Begriff Qualitätssicherung durch die Bezeichnung Qualitätsmanagement ersetzt. Solche Wortspiele ändern jedoch nichts an der inhaltlichen Substanz. Die Norm DIN ISO 9004, nach der keine Zertifizierung möglich ist, stellt einen Zwischenschritt zwischen den beiden Qualitätskonzepten der Qualitätssicherung und des Total Quality Management, der höchsten Entwicklungsstufe einer Qualitätskonzeption, dar.

Folglich ist die Zertifizierung gemäß DIN ISO 9001 bis DIN ISO 9003 keine Alternative oder Ergänzung zur Total Quality Management-Konzeption, die am signifikantesten durch den Baldrige Award verkörpert wird. Vielmehr ist die Zertifizierung - wie Abbildung 1 verdeutlicht - ein erster, bescheidener Schritt zum Total Quality Management.



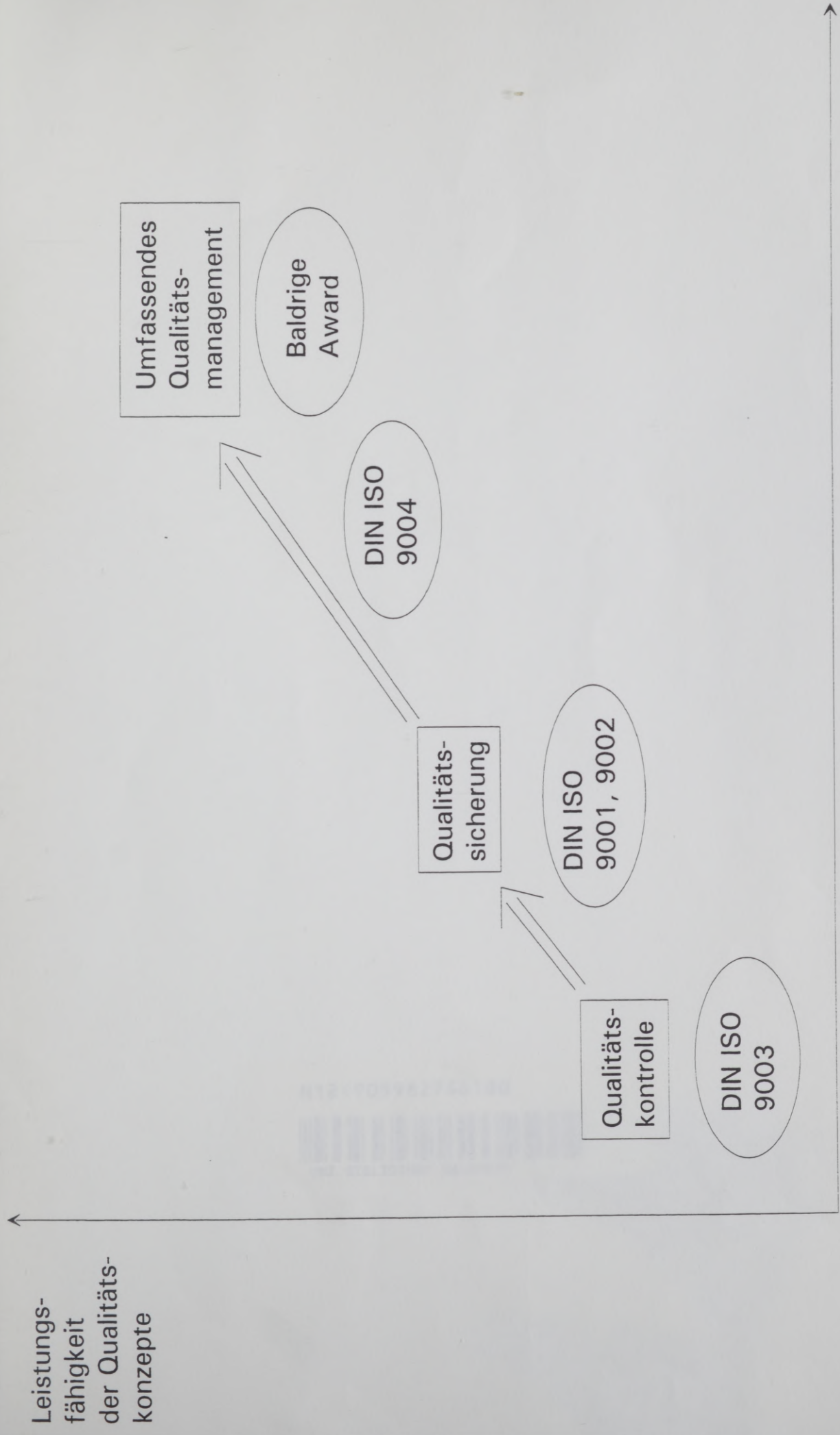


Abbildung 1: Entwicklungsstufen der Qualitätskonzepte